

现代企业管理学

XIAN DAI QI YE
GUAN LI XUE

孙泽厚 万良杰 彭德迟 编 著

武汉大学出版社



XIAN DAI QI YE GUAN LI XUE

现代企业管理学

孙泽厚 万良杰 彭德迟 编著

武汉大学出版社

1996. 武汉

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理学/孙泽厚, 万良杰, 彭德迟编著. —武汉: 武汉大学出版社, 1997. 5

ISBN 7-307-02413-6

I. 现…

II. ①孙… ②万… ③彭…

III. ①企业管理—管理学—现代 ②管理学, 企业—现代

IV. F270

武汉大学出版社出版发行

(430072 武昌 珞珈山)

武汉工业大学出版社印刷厂印刷

(430000 武昌珞狮路14号)

1997年5月第1版 1997年5月第1次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 9.5

字数: 243千字 印数: 1—3000

ISBN 7-307-02413-6/F·526 定价: 12.80元

本书如有印装质量问题, 请寄印刷厂调换

前 言

本书是根据党的十四届五中全会的精神,为适应社会主义市场经济发展和企业经营机制转换、推行现代企业制度的需要而编写的。在编写过程中,我们注意结合当前经济体制改革的实际情况,吸取了企业管理研究的最新成果,对在新的形势下,如何搞好企业管理,完善有关企业经营管理的内容和科学管理方法作了详细的论述。全书共十章,主要包括现代企业与管理原理,现代企业组织管理,现代企业经营管理,现代企业生产管理,现代企业劳动人事管理,现代企业技术管理,现代企业设备管理,现代企业质量管理,现代企业物资管理,现代企业信息管理等内容。

本书由武汉汽车工业大学孙泽厚、襄樊大学万良杰、黄石高等专科学校彭德迟三位老师合作编著。全书由孙泽厚老师总纂。

本书既可作为高等学校非管理专业和成人大专学校的教材,也可满足经济管理部门举办企业管理进修班的教学需要,对从事企业管理工作的人员也有一定的参考价值。

“嘤其鸣兮,求其友声。”由于编写人员的水平有限,书中的缺点在所难免,恳切希望读者批评指正。

编 者

1996.5月

目 录

第一章 现代企业及管理原理	(1)
第一节 现代企业.....	(1)
第二节 现代企业管理的性质和职能.....	(7)
第三节 现代企业管理基本原理	(22)
第二章 现代企业的组织管理	(37)
第一节 现代企业组织机构	(37)
第二节 现代企业内部组织结构形态	(49)
第三节 公司章程及内部细则	(53)
第三章 现代企业经营管理	(57)
第一节 现代企业经营决策	(57)
第二节 企业经营计划	(68)
第三节 现代企业销售管理	(76)
第四章 现代企业生产管理	(87)
第一节 生产过程的组织	(87)
第二节 生产能力的核定	(96)
第三节 生产计划	(99)
第四节 作业计划.....	(105)
第五节 网络计划技术.....	(113)
第五章 现代企业劳动人事管理	(119)
第一节 劳动组织.....	(119)
第二节 劳动定额.....	(130)
第三节 劳动组织优化.....	(135)
第四节 工资制度与劳保福利.....	(141)

第六章 现代企业技术管理	(146)
第一节 技术开发和产品开发.....	(146)
第二节 技术引进.....	(151)
第三节 技术改造.....	(156)
第四节 价值工程.....	(163)
第七章 现代企业设备管理	(174)
第一节 设备管理概述.....	(174)
第二节 设备的选购与评价.....	(179)
第三节 设备的使用与维修.....	(182)
第四节 现场设备管理.....	(189)
第八章 现代企业质量管理	(204)
第一节 产品质量与全面质量管理.....	(204)
第二节 质量体系.....	(209)
第三节 产品质量计划工作.....	(216)
第四节 产品质量控制的统计方法.....	(219)
第九章 现代企业物资管理	(240)
第一节 生产企业物资管理.....	(240)
第二节 商品流通企业的物流管理.....	(252)
第三节 商品物资的库存管理方法.....	(269)
第十章 现代企业信息管理	(275)
第一节 信息的概念和特征.....	(275)
第二节 信息的分类和作用.....	(278)
第三节 企业管理信息系统.....	(283)
第四节 信息的管理.....	(290)

第一章 现代企业及管理原理

第一节 现代企业

一、企业的产生和发展

企业是从事生产、流通或服务等活动，以满足社会需要并获得盈利，进行自主经营，自负盈亏，具有法人资格的基本经济单位。

企业是一个历史概念，是商品经济的产物，是生产力水平发展到一定历史阶段的必然结果。在原始社会，由于自给自足的自然经济占统治地位，生产力水平极其低下，人们只能以氏族为单位在一起共同劳动、共同消费，因而形成了以氏族为基本经济单位的劳动组织形式。到了奴隶社会，由于仍是自然经济占统治地位，大批奴隶在奴隶主的强制下进行劳动，这样就形成了以奴隶主庄园为基本经济单位的劳动组织形式。随着生产力的发展，商品经济也有了一定程度的发展，但由于这时还是以手工劳动为基础的自然经济占统治地位。因此，这时仍然是以一个农户家庭、一个手工作坊、一个地主庄园为社会的基本经济单位。到了封建社会末期，由于生产力水平的提高，商品经济迅猛发展，资本主义的生产方式开始形成，特别是18世纪60年代的产业革命，产生了机器大工业，使生产的社会化程度日益提高，市场的规模和范围日益扩大，原有的那种一家一户的劳动组织形式已不能适应生产发展的需要，开始出现由资本所有者雇佣大批劳动者，使用一定的生产手段，共同协作

的劳动组织形式——企业。不过这时的企业还是少数、个别的，当资本主义生产方式占统治地位后，企业取得了支配地位，成为社会经济活动中的基本经济单位。

企业与一家一户的劳动组织形式相比，具有如下特点：

第一，企业可根据经营需要增减雇员人数，并可从数量上、素质上对劳动力进行选择，为企业扩大经营规模创造了条件。而其他劳动组织以血缘关系为基础，从业人员主要是家庭成员。

第二，企业内部广泛实行科学的分工，这样能充分发挥每个人的特长，建立明确的责任制，从而大大提高了劳动效率。而其他劳动组织则是按家庭成员的年龄、性别等自然特征分工。

第三，企业内部的所有权与经营管理可以分离，企业管理工作可由所有者聘请有才能的经理、经济师、会计师等专家担任，从根本上改变了以往的家长制领导方式。

第四，企业及其经济活动的目标单一。即获取最大限度的利润。因此，它重视价值，注意节约，讲求经济核算。而其他劳动组织则目标多元，既有商品性生产，又有自给生产。

第五，企业勇于竞争，敢冒风险，不断创新，努力适应市场需要。而其他劳动组织则受小生产方式的束缚，目光短浅，害怕竞争与改革。

第六，企业多采用股份制，不断扩大经营规模，善于采用新技术。而其他劳动组织则受知识、能力、资金限制，规模较小，不愿采用新技术。

企业的产生，是社会生产组织形式的一次变革。它冲破了小生产的羁绊，摆脱了封建行会制度的束缚，解决了生产经营形式与规模的矛盾，极大地促进了社会经济的发展。

企业产生后，随着生产力水平的发展也不断发展和完善。它经历了单个独营到合伙经营、股份经营，以至到目前以公司为主体的现代企业制度的建立的发展过程，其规模也发展到跨越国界、洲界

的全球性经营。

二、现代企业的特征

所谓现代企业,理论上还没有一个权威性的统一的定义。我们认为,现代企业是指适应社会化大生产需要,反映市场经济要求,具备独立法人和市场竞争主体资格的一种企业形态。

之所以称之为现代企业,是因为从生产力的角度看,它适应社会化大生产的需要,用当今世界上先进的技术装备武装了企业;从生产关系或管理的角度看,它体现了市场经济的要求,是独立法人企业和平等的竞争主体,结构严密,管理科学。

关于现代企业及其特征,学术界观点很多,我们认为现代企业有如下特征:

1. 现代企业是企业法人。作为法人的企业,就应该具备法人的必要条件:

(1)依法成立。其中包括实质合法和程序合法。

(2)法人拥有独立的财产。这是企业参与社会经济活动和独立承担责任的前提和根据。或者现代企业的产权关系是明晰的,企业拥有全部法人财产权。

(3)法人是一种社会组织。法人必须按照自己的章程,条例或法律规定的方式,为一定的目的进行活动。

(4)法人具有行为能力。法人能够以自己的名义参加民事活动,并对自己的民事行为独立承担民事责任。

2. 现代企业以其全部法人财产,依法自主经营、自负盈亏、照章纳税,对出资者承担资产保值和增值的责任。

3. 出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益。即资产受益、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时,出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

4. 企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经

济效益为目的,政府不直接干预企业生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰,长期亏损、资不抵债的应依法破产。

5. 建立科学的企业领导体制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。

三、现代企业的种类

(一)企业的分类

现代企业的种类存在多种形式,用不同的标准有不同的划分,在不同的国家其形式也不尽相同。

1. 按生产规模划分即按生产能力、产品质量、产值、职工人数、固定资产价值总额来划分,可分为大型企业、中型企业和小型企业。

2. 按区域性划分可分为国际性企业、洲际性企业、全国性企业、地区性企业。

3. 按企业在社会再生产过程中的职能划分可分为生产性企业(如工业企业、农业企业、林业企业、水产企业等等)、建筑企业、流通企业(如交通运输企业、邮电企业、商业企业等等)、金融企业。

4. 按企业产品的特点划分可分为劳动密集型企业、技术密集型企业、知识密集型企业。

5. 按企业出资方式和承担责任的方式划分可分为独资企业、合伙企业和公司企业。

独资企业是指由一人出资经营,并对企业的债务承担无限责任的企业。

独资企业除了具备一般企业的属性外,还有三个特殊属性:

- (1)独资企业的出资人为一个自然人;
- (2)独资企业是出资人对其个人所有财产的直接支配形式;
- (3)独资企业的出资人对企业享有权利并承担无限责任。

合伙企业,是由两个或两个以上的个人联合经营的企业。其特

点是：

- (1)合伙企业是自然人的集合；
- (2)合伙企业是财产的集合；
- (3)合伙人之间是一种共同经营关系；
- (4)合伙人对合伙企业的债务承担连带责任。

公司企业，是由多个投资者共同出资经营的企业法人组织。其特征是：

- (1)公司企业是法人企业；
- (2)公司企业以营利为目的；
- (3)公司企业是多元主体间的集合；
- (4)公司企业承担有限责任；
- (5)公司企业的设立运作有严格的规范性。

(二)公司的种类

公司可以从不同的角度加以分类。

1. 从股东对公司所负责任的不同，可分为以下几种：

无限公司：所有股东不论其出资额多少，对公司债务均负连带责任。

有限公司：所有的股东对公司债务的清偿责任，均以其出资额为限。

两合公司：由无限责任股东与有限责任股东共同组织的公司。

股份有限公司：将全部资本分为金额相等的股份，股东仅就所认购的股份为限，对公司承担债务有限清偿责任。

股份两合公司：由无限责任股东与有限责任股东共同组成的公司。

2. 以公司对外信用基础不同，可以分为以下几种：

人合公司：公司的对外信用是以股东个人的信用为基础，包括无限公司和两合公司。

资合公司：公司对外的信用是以股东的出资为基础，包括有限

公司和股份有限公司。

3. 以公司国籍的不同,可分为以下几种:本国公司、跨国公司(多国公司)、外国公司。

确定公司国籍的标准,有的以公司的管理机构或营业中心所在地确定国籍,称为住所地主义。有的是以公司成立是以哪国法律,在哪国登记确定其公司的国籍,称之为国籍主义。有的以公司多数股东或多出资额股东的国籍为据确定其国籍,称为股东国籍主义。跨国公司主要指以本国为基地,通过对外直接投资,在其他国家和地区设定分支机构或子公司,从事国际化生产和经营活动的国际性企业。如我国的首都钢铁公司,在 11 个国家和地区有自己的企业,它已成为跨国界的大型企业。

4. 以公司的组织系统的不同可分为:

母公司:指通过掌握其他公司的股票,从而能实际上控制其他公司营业活动的公司,也称控股公司。它可分为纯粹性控股公司和混合性控股公司。

子公司:指受母公司的控制,但在法律上是独立的法人组织。

5. 以公司管辖系统的不同可分为:

总公司:依法设立或同时设立,管辖全部公司组织的总机构。

分公司:在法律上或经济上没有独立性,总公司在国内外设立的分支机构。

6. 以公司股份掌握的对象的不同可分为:

封闭式公司,英美法系设有有限公司的名称,美国称为封闭式公司,英国称为私公司或不上市公司。

开放式公司,英国称之为公公司或上市公司,是指股票可以在股票交易所挂牌,可以公开出售转让的公司。

除上述外,现代企业还包括,各种联营企业(尤其是企业集团)、涉外企业、合作制企业等等。

四、现代企业的发展趋势

作为现代企业的发展,主要是两方面的发展:一是企业形态的发展;二是企业管理制度的变化。

作为企业形态的变化,大约有下列几种趋势:

1. 集团企业与中小型企业并存,各有优势,相互竞争的趋势;
2. 高、新、尖科技企业与一般技术水平企业并存的趋势;

作为企业管理制度的发展主要表现为:

1. 企业管理法制化的趋势;
2. 企业管理的“软件”将更加系统化;
3. 企业公关管理将倍受重视;
4. 企业的资源开发管理更加重视人的作用;

第二节 现代企业管理的性质和职能

一、企业管理的产生和发展

企业管理是企业生产经营活动中各项管理工作的总称。它是在人类社会产生了企业这种经济组织形式之后出现的,即它是随家庭手工业向工场手工业、机器大工业的逐步发展中产生和发展起来的。

管理产生于人类社会的共同劳动,因为只要许多人在一起共同劳动,就需要有分工、有协作、有协调指挥。所谓管理,就是对共同劳动的人们进行组织、指挥,以协调人们相互间的活动,从而达到共同劳动的目标。

由于管理产生于共同劳动,因而可以说管理自古有之。在原始社会,虽然生产力水平十分低下,但这时已经有了简单的劳动分工和协作,在氏族内部,男子主要从事狩猎、捕鱼和驯养动物等工作,

妇女则从事采集、种植农作物、缝制衣物、管理家务等工作。同时氏族还推选出首长、首领来管理氏族内部的公共事务等。虽然这时的管理是最简单、最原始、最低级的管理,管理也还不是一种普遍的社会现象,但它毕竟是人类社会管理活动的开始,是当时社会经济活动所不可缺少的。随着社会生产力水平的发展,人类社会的不断进步,生产中的分工越来越细,协作规模越来越大,协作关系越来越密切,因而管理活动的内容也就越来越丰富。特别是从18世纪下半期开始的英国产业革命,产生了工厂制度,发展了专业化协作,使生产的基本组织发生了根本的变革,从而为真正的管理,即科学管理的产生提供了历史的前提。管理开始由人们一般的有意识的活动上升为系统的理论,且不断由低级向高级发展。

由于企业首先产生于经济较发达的国家,因而整个人类社会的企业管理,特别是企业管理理论的发展,也就主要表现为工业发达国家的企业管理及理论的发展。从工业革命开始到目前为止,企业管理及管理理论的发展,大体上经历了以下几个阶段。

(一)早期管理阶段。或称传统管理、经验管理阶段(18世纪下半期~19世纪末)

这时产生的工场手工业已不同于原有的家庭手工业,它把劳动者、劳动工具和劳动对象集中在一定的空间,共同进行产品的生产。生产方式的变革,不仅产生了企业管理的必要,也为企业管理提供了可能。因为生产的各种要素表现为资本的转化形态,生产资料和劳动力的利用程度表现为资本的耗费,从而关系到资本的价值增值,所以企业管理成了资本所有者十分关心的事情。起初管理者都是资本的所有者,后来随着企业规模的扩大,管理事务日益增多和复杂化,资本所有者的管理水平不能适应管理的需要,因而,发生所有权与管理权的分离,管理工作逐渐成为一种专门的职业,出现了经理、厂长、监工和领班等,他们作为所有者的代理人,专门从事管理工作,行使管理企业的权力,完成管理的职能。

早期管理要解决的主要问题是怎样实行分工协作,保证生产过程正常进行;怎样充分利用人力、物力和财力,减少资本的耗费,争取更多的利润。因而生产管理、工资管理和成本等,就成为当时企业管理的主要内容。

早期管理的最主要的特点是没有完全摆脱小生产经营方式的影响,企业的经营管理者也就是企业的所有者,生产和管理主要是凭个人经验,没有统一的操作规程,也没有统一的管理办法。从管理科学的角度来说,这一阶段基本上处于积累实践经验的阶段。因而,这一时期还没有出现专门研究管理的学者,也没有形成独立的管理论著,企业管理思想和理论主要反映在企业办厂的个人实践和经济学家们的个别论述中。

亚当·斯密是这一时期最早的代表人物。他的代表作是1776年发表的有关经济和管理的巨著——《国富论》。他的劳动价值论,特别是关于分工的理论,对企业管理具有重要意义。他还第一次提出了生产经济学的概念,指出了劳动分工的经济效益及其劳动分工之所以能够提高劳动生产率的原因,提出了生产合理化这个概念,分析了由于工业的分工,特别是技术进步、时间的节约、新机器和工具的采用所带来的经济效益,这些对于劳动生产率的提高和资本的增值都有巨大的作用。

大卫·李嘉图是亚当·斯密的直接继承者。他在1817年发表的《政治经济和赋税原理》一书中,以劳动价值论为基础来研究资本、工资、利润和地租之间的关系,他认为工人劳动创造的价值是工资、利润和地租的源泉,并由此得出,工资越低,利润就越高;工资越高,利润就越低的结论。

查尔斯·巴贝奇是英国剑桥大学数学教授。他之所以对管理和制造工艺发生兴趣,特别是转向管理理论的研究,是因为他要亲自出马监制他所发明设计的差分机等几种计算机的样机。为了使样机的制造符合自己的设计要求,他登门参观访问了许多工厂,要

求工人们按他的规定去使用工具和设备以及制造的经济原则。他还分析了每道作业及其工艺和制造的费用,对现场操作提出了许多改进的意见。巴贝奇撰写了许多关于管理的著作,对管理理论的产生和发展作出了较大贡献,1832年出版的《论机器和制造业的经济》一书,是他管理理论方面的代表作,其中论述了专业分工、工作方法、机器与工具的使用、成本记录等,是管理学上一本重要的文献。

(二)科学管理阶段。也称古典管理理论阶段(19世纪末~20世纪40年代)

这一时期的管理理论是随着工业发达国家由自由竞争向垄断竞争过渡而逐步形成的。这时由于企业规模不断扩大,生产技术更加复杂,竞争空前激烈,因而迫切要求提高企业管理水平,要求把过去在企业管理方面积累起来的经验,进一步标准化、系统化和科学化,用科学的管理理论代替传统的经验管理。

所谓科学管理就是根据事先制订的科学管理程序和标准,对企业的生产活动进行控制和调节,用经济方法来维持生产秩序的管理。

由于这一时期从事管理研究的基本上是一些企业家和工程师,同时由于这些人各自的经历、工作性质等原因,这时的管理理论表现为这样两大类型:一是着重研究生产过程和行政控制方面的管理理论;一是着重研究人际关系方面的管理理论。

着重研究生产过程和行政控制方面的管理理论的主要代表人物有:(1)美国的泰罗。他被誉为“科学管理之父”。其代表作是1911年发表的《科学管理原理》一书。泰罗提出的科学管理原理的主要内容有:操作方法的标准化;工时的科学利用;实行有差别的计件工资制;按标准操作方法对工人进行科学训练;明确区分操作职能和管理职能,实行管理专业化。他的最大贡献是主张一切管理问题都应该而且可以用科学的办法加以研究和解决,实行各方面

的标准化,把个人的经验上升为理论和科学。(2)法国的法约尔。其代表作是1916年发表的《工业管理与一般管理》一书。法约尔认为管理是经营的职能之一,并阐述了管理的各种职能,把管理分解为计划、组织、指挥、协调和控制等五个要素。同时,他详尽地研究了管理的因素和一系列原则(14项原则)。他对科学管理理论的主要贡献,是把企业管理的概念和内容进一步具体化和系统化,因而对企业管理组织的研究和管理体制的发展,产生了重要影响。

此外,还有德国的韦伯,美国的甘特、福特、吉加布雷斯等人,也对科学管理理论作出了贡献。

着重研究人际关系方面的管理理论的主要代表人物有:(1)英国的欧文。他把工人称为“有生机器”,认为要像维护好机器一样保养好“有生机器”,并提出要研究人际关系。(2)美国的心理学家孟斯特伯格。他在美国哈佛大学建立了研究工人心理学的实验室,在1912年发表了《心理学与工业效率》一书,提出要创造心理条件,使每个工人获得最大、最满意的产量,以及满足个人的需要,符合于个人与企业双方利益的观点。(3)美国的威廉斯。他身为美国一家钢铁公司人事部的经理,为了了解工人的情况,他毅然抛弃了职位,先后到煤矿、铁厂、炼油厂、造船厂去当工人,体察工人的处境和心理。后来他撰写了《职工在想什么》一书,否定了泰罗仅仅把工人看成是“经济人”的观点。他指出,企业管理人员如果仅仅注意职工的生活和经济欲望,而不去注意他们的心理因素,管理工作必然要失败。

这里特别值得一提的是人际关系学说的创始人梅奥。1924年,美国科学院组织了一个包括有关方面专家在内的研究小组,到位于美国芝加哥郊外的西方电器公司的霍桑工厂去考察工作条件与生产效率之间的关系。研究小组在该厂进行了历时三年的多种项目试验,但没有取得满意的答案,研究小组被解散。1927年澳大利亚出生的哈佛大学工业研究副教授梅奥组织了一批哈佛大学的